

A kommunikáció zavarai

2. (befejező) rész

Dr. Deák Csaba

Egyetemi docens. Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet
Szervezetfejlesztési tanácsadó. Human Telex Consulting Kft.

A KOMMUNIKÁCIÓS ZAVAROK FELOLDÁSA

Az általános végkövetkeztetése az előző számban közzétett összefoglaló korlátgyűjteménynek az lehet, hogy senki ne feltételezze, hogy minden üzenet a szándékozott formában fog megérkezni a kommunikációt fogadó fél felé. Ha az emberek közötti tökéletes megértés nem is lehetséges, a kommunikációt akkor is lehet javítani. A következő lehetőségeket érdemes kihasználni a kommunikáció javítása érdekében:

Hozzáigazodni a fogadó világához. Ahhoz, hogy az üzenet keresztülmenjen, a fogadóhoz kellene igazodni. Ez azt jelenti, hogy előre kell gondolkodni, és ki kell gondolni azt, hogy hogyan fogják az üzenetünket fogadni. Meg kell érteni a fogadó szükségletét és potenciális reakcióit. A hatékony kommunikátor a befogadó érzései és attitűdjei alapján ítéli meg az általa írott vagy közölt gondolatok hatását. Úgy formálja üzeneteit, hogy az illeszkedjék a fogadó szokásaira, érdeklődési körére, értékrendjére, és tudatában van azoknak a módozatoknak, ahogyan az információ félreértelmezhető lehet, a szimbolikus jelentések, a referenciacsoport miatt. A korlátok legyőzése empátiát kíván. Annak a képességét, hogy valaki más bőrébe bújjon, és megértse azt, hogy ő hogyan hallja és értelmezi az üzenetet.

Visszacsatolás használata. A visszacsatolás a teljesítménnyel kapcsolatos információ megszerzésének a folyamata annak érdekében, hogy az üzenet küldője korrigáló tevékenységet hajthasson végre, amennyiben szükséges. A kommunikáció során a visszacsatolás biztosítja azt, hogy a kommunikátor kapjon a fogadótól egy olyan üzenetet, amely elmondja, hogy mennyire értették meg. Ez az, amiért a szemtől szembe történő kommunikáció sokkal hatékonyabb, mint az írásos kommunikáció, már amennyiben a kommunikáció ténylegesen kétirányú. Más szóval a fogadó számára adott a lehetőség, hogy reagáljon és válaszoljon.

Erősítés használata. Egy üzenetet sokféle módon lehet közölni, és számtalan módot lehet a közlésre használni. A jó szónokok tudják, hogy ha több mint három lényeges elképzelést át tudnak adni egy harmincperces szövegben, akkor már szerencsések.

Direkt, egyszerű nyelvezet használata. Nagyon sok ember képtelennek tűnik arra, hogy tisztán, világosan fejezze ki magát a zsargon nélkül, illetve felesleges jelzők, határozószók és alárendelt mondatrészek nélkül. Törekedni kell a minél egyszerűbb nyelvezet használatára, így nagyobb az esély arra, hogy a fogadó fél pontosan azt érti az üzenet alatt, mint a küldő fél. Természetesen ez nem jelenti, hogy egy teljesen primitív, kicsi szókincset használó kommunikáció az ideális.

A szavak megerősítése tettekkel. A kommunikáció csak akkor hatékony, hogyha hihető. Ha a vezetés mond valamit, akkor meg is kell tennie. A legközelebbi alkalommal annál nagyobb a valószínűsége, hogy elhiszik.

Szemtől szembe való kommunikáció használata. A szemtől szembe való kommunikáció sokkal hatékonyabb, mint az írásos szavak, a már említett okok miatt:

- Az üzenet küldője közvetlen visszacsatolást kap a fogadótól arra, hogy az mit hallott, illetve mit nem hallott. Az üzenet átadásának módját ezután meg lehet változtatni, igazítani lehet a kifejezőmódot és meg is lehet erősíteni az üzenetet. Amennyiben szükséges, magát az üzenetet is meg lehet változtatni a közvetlen reakciók fényében.

- A legtöbb ember sokkal tisztábban és egyenesebb módon fejezi ki magát a beszélt nyelvben, mint az írásos nyelvben.

- A szóbeli üzenet sokkal emberibb és érthetőbb módon jut el a fogadóhoz, mint az írásos, és ez segít az információval kapcsolatos előítéletek legyőzésében. Ez azt is jelenti, hogy pl. a kritikát sokkal konstruktívabb módon lehet jelezni.

– Egy írásos kritika sokkal erőszakosabb, sokkal bántóbb, mint egy orális, élőszóban kifejezett.

A szemtől szemben kommunikáció lehetővé teszi a személyes ügyek – pl. a rossz hírek, helyzet tisztázása stb. – megfelelően bizalmas kezelését. A felek rugalmasan alkalmazkodhatnak a szituációhoz, támogatást felajánlva, szimpátiát mutatva, bátorítást és közvetlenséget kifejezve.

Különböző kommunikációs csatornák használata. Egyszerre több kommunikációs csatorna használható, így ha az üzenet nem jut el az egyikre, még sikerrel járhat a másikon. A szóbeli magyarázatot megerősítheti egy megfelelő gesztus. Telefonon vagy egy találkozáson történt megállapodást, döntést levél vagy jegyzőkönyv elküldésével meg lehet támogatni. Bizonyos kommunikációt írásban kell keresztülvinni annak érdekében, hogy az üzenet pontosan és a torzulás veszélye nélkül legyen közvetítve. De amennyire csak lehet, az írásos kommunikációt szóbeli kommunikációval kell helyettesíteni vagy kiegészíteni. Egyidejűleg a szóbeli összefoglalást egy írásos megerősítés követhet. Idegen szóval mindez redundanciának is nevezhető.

A **redundancia** nem más, mint a szükségesnél nagyobb mennyiségű információ továbbítása. A feleslegesnek látszó megkettőzés olykor nélkülözhetetlen feltétele a zajos fogadóközeg áttörésének. Természetesen a redundanciának – csakúgy, mint a visszacsatolásnak – vannak időben és pénzben is kifejezhető költségei. Alkalmazásukkor e költségeket össze kell vetni a pontatlan értelmezésből következő elmaradó haszonnal.

Csökkenteni a méretből adódó problémákat. A méretből adódó kommunikációs problémák csökkenthetők, például egy szervezeten belül a menedzsmentszintek számának csökkentésével, annak biztosításával, hogy a különböző tevékenységek a kommunikáció megkönnyítése alapján legyenek csoportosítva, és a hatáskörök decentralizálásával lehetséges. A szervezeten belüli informális kapcsolatokat egy határon belül bátorítani kell, és szervezeti, fejlesztési programokat lehet igénybe venni a bizalom és megértés elmélyítéséhez.

Nem hivatalos kommunikáció. Konkrét formáit kiszivárogtatásként, „füles”-ként, pletykaként emlegetik. Ezek jellemzője az, hogy nem a formális csatornában terjednek. Elő-

nyeik közé sorolják a gyorsaságot, és azt, hogy anélkül lehet üzenetet útra bocsátani és arra visszajelzést kapni, hogy az információ küldője személyében elkötelezné vagy kompromittálná magát. Hátránya a pontatlanság, a torzulásra való fokozott esély.

Az oktatás és képzés a kommunikációban. A kommunikáció számára formális csatornákat kell biztosítani, de ezek hatékonysága függ az attitűdöktől, képességektől, lelkesedéstől és a rendszert használó felelősségérzetétől. Az oktatási és képzési programoknak egy olyan hozzáállást kell kialakítani, amely tudatosítja, hogy a kommunikáció a vezetés lényeges része, és elsődleges megfontolást biztosít számára bármely döntéshozatal során. A kommunikátoroknak tudatában kell lenniük a kommunikációs korlátok okozta nehézségekkel, és rendelkezniük kell a megoldási képességekkel, illetve a megoldást elősegítő elemző képességével.

Tréninget kell biztosítani speciális, kommunikációs képességek elmélyítésére, az írás, a beszéd, az értekezletek vezetése és a meghallgatás képességének elsajátítására. Ezen képességek közül soknak a megismerése többé-kevésbé a hagyományos kurzusokon is lehetséges, de a leghasznosabb a csoportos gyakorlás és a szerepjátszás.

KOMMUNIKÁCIÓ ELTÉRŐ KULTURÁLIS HÁTTÉRREL RENDELKEZŐ EMBEREK KÖZÖTT

Hatékony kommunikáció még a legtökéletesebb körülmények között sem könnyű, a kultúrák közötti különbségek pedig különösképpen növelik a kommunikációs nehézségeket. Az eltérő kulturális háttérrel rendelkező emberek közötti kapcsolattartás nyelvi nehézségeit illetően az alábbi négy alapvető problémával számolhatunk.

– **A szavak másodlagos nyelvi jelentése.** Ugyanazon szavak minden nyelvben más és más rejtett jelentést hordozhatnak. Amerikai és japán üzletemberek közötti tárgyalások során például nehézséget okoz az, hogy a japán „hai” szó angolra igenként fordítható, de burkoltan ezzel inkább azt mondják „igen, figyelek” semmint azt, hogy „igen, egyetértek”.

– **A jelentéstani különbségből eredő gondok.** Ahogy már korábban jeleztük, az egyes szavak minden ember számára mást és mást je-

lenthetnek. Ez pedig különösen így van az eltérő nemzetiségű emberek esetében. Van olyan szavak például, amelyek nem fordíthatók le egyik nyelvről a másikra.

– **A hangnembeli eltérések.** Egyes országokban létezik tegező és magázó megszólítási forma, és a hangnem a szövegkörnyezettől függően változik: az emberek máshogy beszélnek otthon, máshogy a különféle élethelyzetekben és máshogy a munkahelyükön. Közvetlen tegező stílus használata zavaró lehet egy olyan helyzetben, amikor hivatalos magázás lenne az elvárt.

– **Felfogásbeli különbségekből adódó nehézségek.** Az eltérő nyelvet beszélők a világot is különösképpen érzékelik. Az eszkimók a hóhoz másképpen viszonyulnak, mivel több szavuk is van rá. A thaiföldiek a „nem” szó jelentését másképpen érzékelik, mint az amerikaiak, minthogy az ő szókincsükben ez a szó nem található meg.

Annak érdekében, hogy az eltérő kulturális háttérrel rendelkező emberekkel való kommunikáció során a lehetséges félreértések számát csökkentsük, érdemes az alábbi négy pontban felsorolt szabályt betartani:

– **Képzeld meg magunkat a másik helyébe.** Mielőtt mondanivalónkat átadnánk, próbáljunk meg a hallgatóságunk fejével gondolkodni: vegyük figyelembe milyen az értékrendje, tapasztalati köre, gondolatvilága, mit tudunk esetleg iskolázottságáról, neveltetéséről vagy származásáról. Próbáljuk meglátni benne, hogy mi teszi őt mássá hozzánk képest.

– **Feltételezzük a különbségek meglétét egészen addig, amíg az ellenkezője be nem bizonyosodik.** Mindig hajlamosak vagyunk feltételezni, hogy beszédpartnerünk inkább hasonlít hozzánk, mint különbözik tőlünk, azonban az idegen országokból származók gyakran alapvetően mások, mint mi magunk.

– **Inkább a magyarázatra helyezzük a hangsúlyt, mint véleménynyilvánításra.** Annak értelmezése vagy véleményezése, amit valaki mondott vagy tett, a leíró magyarázással szemben, sokkal inkább függ a véleménynyilvánító kulturális háttérétől, mint a véleményezett állapottól. Ezért tehát ajánlatos a véleménynyilvánítást akkorra hagyni, amikor az adott helyzet megfigyelésére és értelmezésére már kellő időt tudtunk

fordítani az összes szóban forgó kultúra képviselőjének nézőpontjából.

– **Értelmezéseinket munkahipotézisként kezeljük.** Ha már megtaláltuk egy adott új helyzet magyarázatát, vagy úgy látjuk, hogy már pontosan ismerjük egy idegen kultúrával rendelkező partnerünk nézőpontját, ezen megállapításainkat ne bizonyossággként, hanem további bizonyítást igénylő hipotézisként kezeljük. A hallgatóság részéről érkező visszajelzéseket alaposan vizsgáljuk meg, hogy alátámasztják-e feltevésünket. A nagy fontosságú döntések vagy közlemények esetében érdemes a külföldi vagy hazai kollégákhoz fordulni azért, hogy megbizonyosodhassunk arról, hogy értelmezéseink helytállóak.

A kommunikációs korlátok leküzdése lassú és hosszú időt igénylő feladat lehet. A kommunikáció csak a bizalom és együttműködés légkörében lehet hatékony. A jó eredmények elérése érdekében a vállalatoknál a kommunikációt is stratégiai elemként kell kezelni, amely tervezést és fejlesztést igényel, és amelynek az ellenőrzése csak a szervezeten belüli problémák és követelmények teljes körű megértésén alulhat.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aronson E. (1996): A társas lény. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Bakcsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. – Máriás A. (szerk.) (1996): Vezetés-Szervezés I-II., Aula Kiadó, Budapest
- Bakcsi Gyula (1999): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Deák Csaba – Heidrich Balázs – Heidrich Éva (szerk.) (1997): Vezetési ismeretek. Scol of Business Kht.
- Deák Csaba – Heidrich Balázs – Heidrich Éva (2000): Vezetési ismeretek. Booklands Kiadó
- Dobák Miklós (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Fercsik Erzsébet – Raáts Judit (1999): Kommunikáció Szóban és Írásban. Korona Nova Kiadó Kft., Székesfehérvár
- H. Varga Gyula (2001): Kommunikációs ismeretek. Hungarovox Kiadó, Budapest
- Kovácsné Sántavay Ildikó (2001): Kommunikáció 1-3. füzet. BGF, Budapest
- Langer Katalin – Raáts Judit dr. (1999): Üzleti kommunikáció. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Neményiné Gyimesi Ilona (1996): Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben? Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Popper Péter (1981): A belső utak könyve. Magvető Kiadó, Budapest
- Szabó Katalin (1997): Kommunikáció felsőfokon. Kossuth Kiadó, Budapest
- Szintay István (2000): Vezetéstudomány. Bíbor Kiadó
- Szintay István – Deák Csaba (1996): Módszertani segédlet – Kommunikáció. TDQM tananyagfejlesztés.

Főszerkesztő: Faludi Viktória
Lapterv: Maczó Péter
Hirdetési vezető: Ruzsinszky Sándor
Olvasószervező: Péteri Károly
Korrekto: Endzsel Ernőné
Szerkesztőségi titkár: Gedeon Judit

Szerkesztőbizottság

Eiler Emil, dr. Garáné Bardóczy Irén,
Maczó Péter, Péterfi Sándor,
Szentendrei Zoltán, Szikszay Olivér

A Magyar Grafika védnökei

Bálint Csaba, Bársony András,
Burger László, dr. Egyed Béla,
dr. Endrédy Ildikó, Jászki László,
Kelemen Eörs, Kelényi Ákos,
Lendvai László, Míseje Attila,
dr. Peller Katalin, Tóth Valéria

Kiadó

Papír- és Nyomdaipari Műszaki Egyesület
1027 Budapest, Fő utca 68. IV. em. 416.
Telefon: 457-0633 Telefon/fax: 202-0256
E-mail: pnyme@mtsz.hu
Honlap: www.pnyme.hu
Felelős kiadó: Fábián Endre főtítkár

Nyomdai előkészítés: GMN-Repro Pest
Felelős vezető: Miklós Árpád
Tördelés: PolgART Könyvkiadó Kft.
Nyomás: Pauker Nyomda
Felelős vezető: Vértés Gábor
Kötészet: Stanctech Kft.

Terjeszti a Papír- és Nyomdaipari
Műszaki Egyesület
Előfizethető a titkárságon
Egyes szám ára 800 Ft + áfa.
Előfizetés egész évre 4500 + áfa.
Megjelenik kéthavonta

Külföldön terjeszti
a Batthyány Kultur-Press Kft.
H-1011 Budapest, Szilágyi Dezső tér 6.
Telefon: (36) 1-201-8891
E-mail: Batthyany@kultur-press.hu

Hirdetésfelvétel a Papír- és Nyomdaipari
Műszaki Egyesület titkárságán
Index: 25537
HU ISSN 0479-480X

A fedelet Maczó Péter állította össze:
a bemutatott virtuális fotóillúzió
Tasnádi László kiállításán is bemutatott
munkájának színezett részlete.

Lapunkat rendszeresen szemlézi Magyarország legnagyobb médiafigyelője az
»OBSERVER« 1084 Budapest, Auróra u. 11.
Tel.: 303-4728, Fax: 303-4744
E-mail: marketing@observer.hu
http://www.observer.hu

tartalom

<i>Faludi Viktória</i>	Kedves Olvasónk!	3
<i>Eiler Emil</i>	Digitális grafikai eljárások...	5
<i>Kern István</i>	Hálózatok	18
<i>Seres Antal</i>	Szüntelenül	19
<i>Matusek László</i>	Ghostscript, postscript nyomtató helyett	23
<i>Keresztes Tamás</i>	Celebrant Extreme	27
<i>Turányi Károly</i>	PDF alapú munkafolyamat-vezérlő rendszerek...	33
<i>Göttler Dániel</i>	Agfa munkafolyamat-megoldások	35
<i>Péteri Károly</i>	Katonaitérkép-készítés csúcstechnológiával...	41
<i>Darnay László</i>	Korrigáljunk gépben is!	42
<i>Takács Zsolt</i>	Hazai nyomdaipari célszofverek (táblázat)	43
<i>Szalai Sándor</i>	Számítástechnika a könyvkötészetben	45
<i>Lánczi István – dr. Varga György</i>	Öreg nyomda, nem vén nyomda!	49
<i>Kepenyess Péter</i>	Új raktárral bővült az ECCO Hungária	53
<i>Varju Attila</i>	Internet minden szálon	55
<i>Potóczky András</i>	Az információ biztonsága is minőségi kérdés	57
<i>Szemler László</i>	PaperWorld 2003	60
<i>Török F. László</i>	CeBIT 2003 – Hannover	63
<i>Faludi Viktória</i>	EmboxPrint 2003. május 20-23., Brno	64
<i>Maczó Péter</i>	Jó fej (Ahol az újság kezdődik...)	66
<i>Dr. Deák Csaba</i>	A kommunikáció zavarai (2. rész)	71
<i>Persovits József</i>	Előadás a logisztikáról	75
<i>Dr. Fazekas Lajos</i>	A géphibák korai felismerésének egyik eszköze a kenőanyag-vizsgálat	77
<i>Eiler Emil</i>	EU-Hírforrások	81
<i>Bardóczy Irén</i>	Szilágyi Tamás, a Magyar Nyomdászati Díj 2003. évi kitüntetettje	82
<i>Tóth György</i>	Könyvkötők találkoztak Kiskopárdon!	85
<i>Dr. Peller Katalin</i>	Finisben a termékdíj,	86
<i>Dr. Juhász Géza</i>	Látogatás a Dabasi Nyomdában	89
<i>Dr. Juhász Géza</i>	Ismét nyomdászé lett az Aschner Lipót díj	93
<i>Eiler Emil</i>	Szuperszéles digitális nyomtatók	95
<i>Eiler Emil</i>	Nyomdaipar az Európai Unióban...	96
<i>Timkó György</i>	Ki volt Reiner Imre?	98
<i>Persovits József</i>	Tipográfia Múzeum	101
<i>Eiler Emil</i>	Tallózó	103

magyar
grafika

grafika a grafikában

E számunkban hazai és külföldi folyóiratok borítóit
mutatjuk be némi teszteszabott kritikával...

F154hok

magyar 2003. ÁPRILIS XLVII / 2. grafika

> grafika a grafikában

magyar
2003. ÁPRILIS XLVII / 2.
grafika

> grafika a grafikában

magyar
grafika